

POLITIK DALAM ORGANISASI (SUATU TINJAUAN MENUJU ETIKA BERPOLITIK)

POLITICS IN ORGANIZATION (A REVIEW LEADING TO ETHICS OF POLITICS)

Siswanto

Puslitbang Sistem dan Kebijakan Kesehatan,
Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan, Depkes RI, Surabaya

ABSTRACT

Being a social entity, organizations including health organizations can be interpreted as a political arena where actors are contesting their interests. Consequently, the interaction of actors in organizational life would involve power, influence and interests. Every actor within organizations including managers try to improve his/her power, either position power or personal power, in order to achieve his/her own goals and interests. Political activities would entail the ability to exercise power sources with certain political tactics to win interests. Political activities are natural and unpreventable for the interaction of actors in organizational life. However, every actor should take into consideration ethics for performing more elegant politics, in order that some one's influence unto others not due to a coercive, frightened and painful manner. Rather, the influence on others' behavior is due to principles or at least due to benefit exchange.

Keywords: organization, politics, ethics

ABSTRAK

Sebagai sebuah entitas sosial, keberadaan organisasi termasuk organisasi kesehatan, dapat diinterpretasikan sebagai wahana politik tempat para aktor berebut kepentingan. Oleh karena itu, interaksi antaraktor dalam kehidupan organisasi akan selalu terkait dengan kekuasaan pengaruh, dan kepentingan. Setiap aktor dalam organisasi termasuk manajer akan berusaha meningkatkan kekuasaannya, baik kekuasaan berdasar kedudukan maupun kekuasaan pribadi, dalam rangka memburu kepentingan dan tujuannya. Aktivitas politik melibatkan kemampuan memainkan sumber kekuasaan dengan taktik politik tertentu untuk memenangkan kepentingan. Aktivitas politik merupakan sesuatu yang natural dan tidak dapat dicegah dalam interaksi antaraktor dalam kehidupan organisasi. Namun demikian, setiap aktor harus memperhatikan etika berpolitik yang elegan agar pengaruh seseorang pada perilaku orang lain tidak bersifat memaksa, menakut-nakuti, dan menyakitkan, tetapi merupakan pola perilaku karena berpegang pada prinsip atau setidaknya karena asas pertukaran manfaat.

Kata Kunci: organisasi, politik, etika

PENGANTAR

Alkisah, salah satu pemerintah kota di Provinsi Jawa Timur ingin membenahi manajemen

perusahaan Badan Usaha Milik Daerah yang dipunyainya karena ditengarai banyak terjadi KKN sehingga perusahaan tidak efisien. Akhirnya, diputuskan bahwa untuk merekrut direktur utama dilakukan secara transparan melalui pengumuman di media massa dan kemudian dilakukan *fit and proper test* di hadapan *stakeholder* kunci. Terpilihlah seorang 'direktur profesional' untuk membenahi manajemen perusahaan. Untuk menyehatkan perusahaan, sang direktur melakukan pembersihan besar-besaran terhadap berbagai praktik KKN karena pendekatannya yang terkesan radikal, maka terjadilah demo besar-besaran oleh karyawan perusahaan dan pendemo menuntut sang direktur untuk mundur dari jabatan sebagai direktur utama. Selama beberapa bulan, boleh dikatakan tiada hari tanpa demo. Bahkan, kemelut perusahaan milik daerah tersebut sampai ke meja anggota DPRD karena para pendemo (karyawan) menyampaikan kemelut manajemen perusahaan kepada wakil rakyat (anggota DPRD). Akhir cerita, setelah melalui proses tarik ulur di antara para politisi, sang direktur diminta untuk mundur dari jabatan direktur utama perusahaan tersebut karena ia dianggap tidak demokratis dalam gaya kepemimpinannya. Kisah ini adalah kisah nyata, namun penulis sengaja membuatnya 'anonym' untuk menjaga etika penulisan.

Pelajaran yang dapat dipetik dari kisah di atas adalah bahwa seorang manajer akan mengalami kegagalan apabila cara memimpinnnya hanya mengedepankan satu paradigma manajemen saja. Pada kisah di atas, sang manajer terjebak pada praktik manajemen paradigma rasional tanpa memperhitungkan kekuatan politik di dalam organisasi. Dengan kata lain, sang manajer telah gagal memimpin perusahaan karena tidak memiliki keterampilan politis yang adekuat untuk melakukan perubahan organisasi, menuju kinerja perusahaan

yang lebih baik. Semestinya, profesionalitas sebagai manajer haruslah diinterpretasikan sebagai penguasaan 'semua paradigma manajemen', kemudian mampu menggunakannya secara tepat orang dan tepat waktu (*contingency of people and of timeliness*). Salah satu paradigma manajemen yang harus dipertimbangkan oleh praktisi manajemen adalah politik organisasi (*organizational politics*).

Masyarakat kebanyakan sering memaknai politik dengan konotasi negatif dan kotor. Umat manusia adalah makhluk sosial dalam memenuhi kebutuhan hidupnya dan saling berinteraksi satu dengan lainnya. Proses interaksi memenuhi kebutuhannya tersebut manusia membentuk kelompok-kelompok komunitas serta manusia akan selalu dihadapkan pada unsur kekuasaan dan pengaruh. Kekuasaan dan pengaruh merupakan unsur utama dalam politik. Untuk memenuhi kepentingannya (meraih cita-cita dan tujuannya), setiap manusia mau tidak mau harus menggunakan politik (kekuasaan dan pengaruh) sebagai alat berinteraksi antara manusia satu dengan manusia lainnya. Dengan demikian, politik adalah kenyataan hidup yang harus dihadapi dan dijalankan oleh setiap orang selama ia berinteraksi secara sosial.

Tulisan ini akan mendiskusikan beberapa isu penting tentang paradigma politik organisasi, di antaranya organisasi sebagai wahana politik, kekuasaan dan sumber-sumbernya, praktik politik dalam organisasi, dan akhirnya didiskusikan etika berpolitik dalam organisasi. Dengan memahami politik organisasi, diharapkan para praktisi manajemen dapat memperluas cakrawala pandangannya tentang politik organisasi sebagai paradigma alternatif dalam mengelola organisasi.

Organisasi Sebagai Wahana Politik

Organisasi sebagai salah satu entitas sosial juga tidak terlepas dari politik. Setiap orang dalam organisasi akan menggunakan taktik dan strateginya masing-masing untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, baik itu menyangkut distribusi informasi, kekuasaan, karir maupun penghargaan lainnya. Organisasi kesehatan, seperti rumah sakit juga tidak terlepas dari kegiatan politik. Strauss¹ dalam penelitiannya di institusi rumah sakit mengidentifikasi pola interaksi antar aktor di rumah sakit (dokter, perawat dan staf administrasi) sebagai 'keteraturan hasil negosiasi' (*negotiated order*). Tak dapat disangkal bahwa 'negosiasi' merupakan salah satu bentuk aktivitas politik untuk mendapatkan komitmen bersama. Untuk menjadi manajer yang efektif, seorang manajer harus sadar bahwa 'politik'

selalu ada dalam setiap kehidupan organisasi. Berkenaan dengan praktik manajemen melalui pendekatan politik, maka seorang manajer (termasuk pemain lainnya) harus paham bagaimana bermain politik yang etis dan *elegant*, sehingga secara etis dapat diterima oleh anggota lainnya. Permainan politik yang tidak etis dalam jangka panjang akan berakibat buruk terhadap kredibilitas pelakunya.

Melihat aktivitas organisasi sebagai aktivitas politik merupakan penyegaran terhadap pemahaman kehidupan 'organisasi' yang selama ini selalu didominasi oleh cara pandang instrumental, yang analisisnya mengabaikan motif dan kepentingan aktor yang terlibat dalam organisasi. Dalam kelompok sosial, termasuk organisasi, manusia selalu terlibat interaksi antar satu dengan lainnya. Setiap anggota akan membawa minat, kepentingan, persepsi, dan tujuan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, proses pengaruh-mempengaruhi merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan kata lain, politik adalah suatu kenyataan sosial yang harus dihadapi oleh anggota organisasi, termasuk manajer. Ada ungkapan yang menarik "meskipun kita tidak suka politik, kita tidak bisa menghindari dari politik".

Politik didefinisikan oleh Dahl² sebagai "setiap pola hubungan yang kokoh antarmanusia dan melibatkan secara cukup mencolok kendali, pengaruh, kekuasaan dan kewenangan". Pada prinsipnya politik adalah suatu jaringan interaksi antarmanusia dengan kekuasaan diperoleh, ditransfer, dan digunakan. Dengan menggunakan definisi ini, maka dapat dikatakan bahwa politik tidak hanya terjadi pada sistem pemerintahan, namun politik juga terjadi pada organisasi formal, badan usaha, klub-klub pribadi, organisasi keagamaan, kelompok suku primitif, marga, dan bahkan pada unit keluarga. Pusat analisis politik adalah kekuasaan dan pengaruh. Kekuasaan didefinisikan sebagai potensi seorang aktor dapat mempengaruhi aktor lain, sehingga aktor lain tersebut menuruti kemauan aktor pertama. Dalam kontes saling pengaruh-mempengaruhi ini, maka tiap-tiap aktor akan saling beradu kekuasaan untuk memenangkan 'kepentingan', dengan taktik memainkan kekuasaannya masing-masing.

Pemahaman bahwa organisasi adalah sebuah entitas politik akan mampu menyadarkan manajer melihat organisasi secara 'utuh' dan tidak hanya mengandalkan pada cara-cara instrumental saja. Morgan³ dan Bolman & Deal⁴ misalnya, melihat organisasi sebagai wahana atau gelanggang politik tempat bernegosiasi kepentingan oleh para anggotanya. Drory⁵ mendefinisikan politik organisasi

sebagai perilaku informal di dalam organisasi dengan menggunakan kekuasaan dan pengaruh melalui tindakan terencana yang diarahkan untuk peningkatan karir individu pada situasi untuk memperoleh banyak pilihan keputusan. Selanjutnya, Miles⁶ mendefinisikan politik organisasi sebagai proses yaitu setiap aktor atau kelompok dalam organisasi membangun kekuasaan untuk mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria atau proses pengambilan keputusan organisasional dalam rangka memenuhi kepentingannya. Analisis organisasi dari perspektif politik melibatkan tiga diskursus yaitu kepentingan, kekuasaan dan pengaruh.

Morgan³ mendefinisikan kepentingan sebagai “predisposisi yang mempengaruhi tindakan seseorang dalam berinteraksi secara sosial, meliputi tujuan, nilai, keinginan, harapan, dan orientasi seseorang”. Lebih jauh, Morgan³ membagi kepentingan ke dalam tiga kategori yaitu kepentingan pekerjaan, kepentingan karir dan kepentingan ekstramural. Kepentingan pekerjaan adalah kepentingan yang terkait dengan tugas seseorang sesuai kedudukan dan jabatan yang diembannya. Sementara, kepentingan karir terkait dengan masa depan seseorang dalam organisasi (posisi dan jabatan yang lebih baik), yang bisa saja tidak berhubungan dengan kepentingan pekerjaan. Dalam komponen kepentingan juga termasuk kepentingan ekstramural yang terdiri dari kepribadian, sikap, nilai, keyakinan dan komitmen di luar pekerjaan yang semuanya akan membingkai pola perilaku seseorang baik menyangkut pekerjaan maupun karir.

Dalam interaksi antaraktor dalam organisasi, setiap aktor menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk dapat memenuhi tujuannya. Kekuasaan didefinisikan sebagai “peluang seorang aktor dalam interaksi sosialnya berada di posisi memenangkan keinginannya meski ada hambatan dari pihak lain”.⁷ Sebagai ilustrasi, ‘A’ mempunyai kekuasaan terhadap ‘B’, kalau ‘A’ dapat mempengaruhi atau memaksa ‘B’ untuk melakukan sesuatu yang diinginkan oleh ‘A’.⁸ Dengan kata lain, kekuasaan adalah suatu sumber daya yang merefleksikan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan keinginan orang pertama. Kekuasaan bukan merefleksikan tindakan,

tapi merefleksikan sumber kekuatan untuk mempengaruhi tindakan orang lain. Kekuasaan bersifat netral, apakah akan bersifat baik atau buruk tergantung dari motif yang menggunakannya. Ada baiknya kita renungkan ungkapan Baltasar Gracian berikut: “*Satu-satunya keuntungan memiliki kekuasaan adalah bahwa Anda dapat melakukan lebih banyak kebaikan*”.⁹

Berbeda dengan kekuasaan yang merujuk kepada ketersediaan sumber daya, pengaruh merujuk kepada tindakan atau praktik. Pengaruh dapat didefinisikan sebagai penggunaan kekuasaan atau otoritas untuk mempersuasi orang lain agar mereka mengikuti kehendak si pengguna kekuasaan.¹⁰ Lebih jauh, Yukl¹¹ menyebutkan bahwa pengaruh adalah efek dari tindakan agen terhadap pihak lain (target). Secara sekuensial dapat dikatakan bahwa kekuasaan menimbulkan pengaruh dan akhirnya pengaruh mempengaruhi tindakan orang lain (kekuasaan → pengaruh → tindakan orang lain). Namun demikian, beberapa rujukan tentang perilaku politik sering mempertukarkan istilah kekuasaan dan pengaruh.²

Asumsi dasar organisasi sebagai entitas politik^{3,4,12} yaitu: (1) organisasi adalah koalisi yang terdiri dari berbagai individu dan kelompok dengan berbagai kepentingan, (2) dalam organisasi selalu ada potensi perbedaan menyangkut kepribadian, keyakinan, kepentingan, sikap, persepsi, dan minat dari para anggotanya, (3) kekuasaan memainkan peranan penting dalam memperebutkan sumber daya, (4) tujuan organisasi, pengambilan keputusan dan proses manajemen lainnya adalah hasil dari *bargaining*, negosiasi, dan *brokering* dari berbagai faksi peserta, (5) karena keterbatasan sumber daya dan setiap aktor berebut kepentingan, maka konflik adalah wajar (natural) dalam kehidupan organisasi.

Kekuasaan dan Sumber-Sumbernya

Untuk memahami lebih jauh tentang bagaimana para aktor dalam organisasi saling mempengaruhi dan mengapa aktor tertentu dapat mengendalikan aktor lainnya, kita harus mengenal sumber-sumber kekuasaan dalam organisasi. Sumber-sumber kekuasaan yang dipakai para aktor untuk saling mempengaruhi adalah sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sumber-Sumber Kekuasaan dalam Organisasi¹¹

Sumber kekuasaan	Penjelasan
1. Kekuasaan berdasarkan kedudukan	Pengaruh potensial yang berasal dari kewenangan yang sah karena kedudukannya dalam organisasi
a. Kewenangan formal	Kewenangan yang mengacu pada hak prerogatif, kewajiban dan tanggung jawab seseorang berkaitan dengan kedudukannya dalam organisasi atau sistem sosial. Agen mempunyai hak untuk membuat permintaan tertentu dan orang yang ditargetkan mempunyai kewajiban untuk mematuhi.
b. Kontrol terhadap sumber daya dan imbalan	Kontrol dan penguasaan terhadap sumber daya dan imbalan terkait dengan kedudukan formal. Makin tinggi posisi seseorang dalam hirarki organisasi, makin banyak kontrol yang dipunyai orang tersebut terhadap sumber daya yang terbatas.
c. Kontrol terhadap hukuman (<i>coercive power</i>)	Kontrol terhadap hukuman dan kapasitas untuk mencegah seseorang memperoleh imbalan.
d. Kontrol terhadap informasi	Menyangkut kontrol terhadap akses terhadap informasi penting maupun kontrol terhadap distribusinya kepada orang lain.
e. Kontrol ekologis	Menyangkut kontrol terhadap lingkungan fisik, teknologi dan metode pengorganisasian pekerjaan.
2. Kekuasaan pribadi	Pengaruh potensial yang melekat pada keunggulan individu
a. Kekuasaan keahlian (<i>expert power</i>)	Kekuasaan yang bersumber dari keahlian dalam memecahkan masalah tugas-tugas penting. Semakin tergantung pihak lain terhadap keahlian seseorang, semakin bertambah kekuasaan keahlian (<i>expert power</i>) orang tersebut.
b. Kekuasaan kesetiaan (<i>referent power</i>)	Potensi seseorang yang menyebabkan orang lain mengagumi dan memenuhi permintaan orang tersebut. <i>Referent power</i> terkait dengan keterampilan interaksi antar pribadi, seperti pesona, kebijaksanaan, diplomasi dan empati.
c. Kekuasaan karisma	Sifat bawaan dari seseorang yang mencakup penampilan, karakter dan kepribadian yang mampu mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan tertentu.

Pada Tabel 1 terlihat bahwa kelompok sumber kekuasaan berdasarkan kedudukan akan berlimpah pada orang-orang yang secara hirarkis mempunyai kedudukan dalam organisasi. Seorang manajer akan mempunyai kekuasaan kedudukan paling besar karena ia mampu memainkan keseluruhan sumber-sumber kekuasaan berdasarkan kedudukan. Posisi di bawah manajer, seperti kepala bidang atau kepala bagian akan menguasai sumber kekuasaan tertentu lebih banyak daripada sumber kekuasaan lainnya sesuai tugas dan fungsinya. Sebagai contoh, kepala bidang perencanaan akan mempunyai kontrol lebih besar terhadap distribusi sumber daya; sementara kepala bagian tata usaha akan mempunyai kontrol lebih besar terhadap ekologi pekerjaan seseorang.

Dengan memahami sumber-sumber kekuasaan dalam organisasi, dapat dimengerti bahwa aktor paling berkuasa adalah aktor yang mampu mengumpulkan banyak sumber-sumber kekuasaan; dan hal ini tidak selalu merujuk kepada manajer. Memang, manajer mempunyai kesempatan lebih besar untuk mengumpulkan sumber-sumber kekuasaan. Setidaknya, posisi manajer sudah mendapatkan tiga sumber kekuasaan yaitu otoritas formal, penggunaan struktur dan aturan, serta kendali pengambilan keputusan. Manajer yang tidak mampu

mengelaborasi atau mengumpulkan sumber-sumber kekuasaan lainnya dengan baik, ia akan kehilangan legitimasinya sebagai '*leader*', yang berakibat pada munculnya '*leader-leader*' bayangan dalam organisasi.

Praktik Politik dalam Organisasi

Setiap aktor termasuk manajer menggunakan taktik dan strategi untuk mempengaruhi aktor lain dengan menggunakan sumber kekuasaan yang dimiliki. Secara deskriptif, beberapa taktik yang dipakai oleh para aktor adalah sebagai berikut:¹²

- 1). Membentuk koalisi dengan pihak lain untuk meningkatkan dukungan dan sumber daya
- 2). Menciptakan suasana (seremoni dan simbol) untuk membentuk persepsi dan perilaku orang-orang sesuai dengan peran dan fungsinya
- 3). Mentransformasikan kepentingan kita menjadi kepentingan pihak lain dengan mengubah persepsi dan tindakan pihak lain
- 4). Memperluas jumlah pemain yang terlibat dalam suatu isu yang menjadi kepentingan kita untuk mendapatkan perhatian yang lebih luas
- 5). Melaksanakan negosiasi dan tawar-menawar dengan pihak lain yang bersinggungan dengan kepentingan kita untuk mendapatkan kompromi

- 6). Memilih waktu yang tepat untuk setiap tindakan agar situasi menguntungkan kita (manajer).

Sarana aktivitas politik untuk saling mempengaruhi antar aktor dalam organisasi adalah melalui komunikasi. Hubungan antara komunikasi, penggunaan sumber kekuasaan, menanamkan pengaruh, dan kemenangan kepentingan dapat diabstraksikan sebagaimana skema pada Gambar 1.

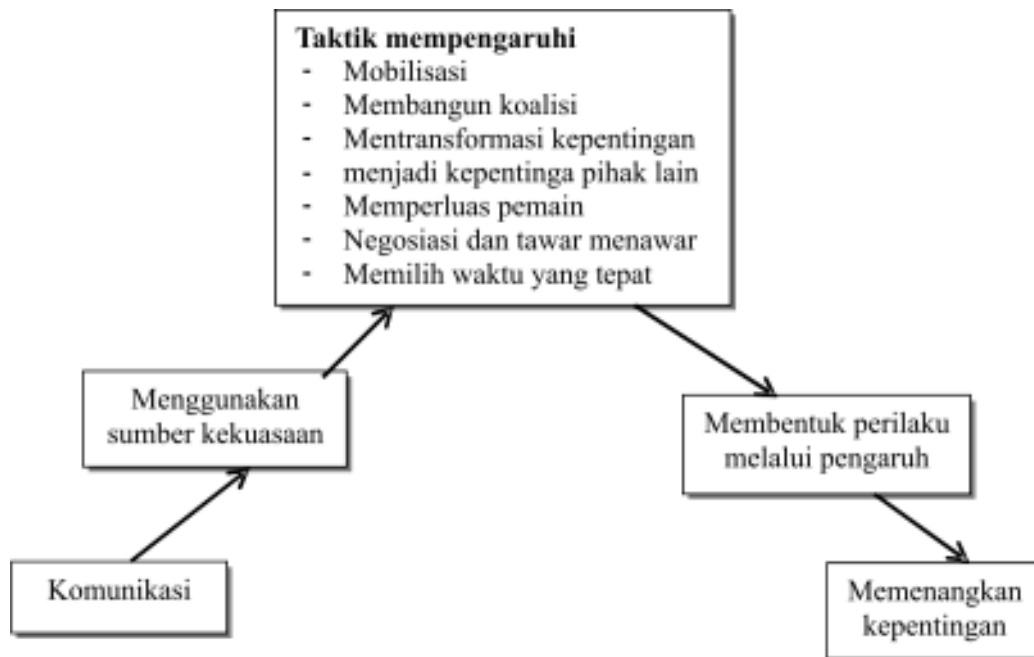
Lee⁹ dalam bukunya *The Power Principle*, membagi proses mempengaruhi (proses berkuasa) menjadi tiga macam yaitu: (i) mempengaruhi dengan paksaan (rasa takut), (ii) mempengaruhi berdasarkan manfaat (tukar-menukar), dan (iii) mempengaruhi berdasarkan prinsip. Mempengaruhi dengan paksaan menghasilkan efek rasa takut; mempengaruhi berdasarkan manfaat menghasilkan efek kewajaran; selanjutnya mempengaruhi berdasarkan prinsip akan menghasilkan efek rasa hormat.

Mempengaruhi orang dengan rasa takut meliputi pendekatan keras dan pendekatan lunak. Cara-cara dengan pendekatan keras, misalnya: menindas, memaksa, mengendalikan, menusuk dari belakang, mengkambinghitamkan, mengintimidasi, mengganggu, mengancam, menakut-nakuti, meremehkan, menyepelekan, menyalahkan dan melemahkan.^{9,13} Sementara itu, cara-cara pendekatan lunak, misalnya: mengaburkan, memperdayai, menipu, merayu, menghambat, mengalihkan, membuat sedih, membuat kecil hati, menghalangi, menyiasati dan merampas hak.^{9,13}

Cara-cara mempengaruhi orang dengan pendekatan rasa takut (paksaan), baik pendekatan lunak maupun pendekatan keras akan menghasilkan kendali yang bersifat sementara dan reaktif. Efek yang muncul akibat mempengaruhi dengan paksaan adalah permusuhan, pertengkaran, oposisi, ketergantungan, balas dendam, pengendalian sementara, sabotase, kepatuhan terpaksa, hubungan menang-kalah, hasil sementara, bahkan pemberontakan.⁹

Di samping cara mempengaruhi dengan menebar rasa takut, banyak dari kita mempengaruhi orang lain dengan cara memberi dan menerima, bertukar, berdagang, dan berusaha melakukan tukar-menukar yang adil (asas pertukaran manfaat). Dengan demikian, mempengaruhi berdasarkan azas manfaat pada dasarnya adalah “menemukan kesepakatan antar kedua belah pihak yang saling menguntungkan”. Konsesi yang dipertukarkan dapat berupa uang, informasi, keahlian tertentu atau akses terhadap sumber daya.⁹ Sumber-sumber kekuasaan berdasarkan azas pertukaran manfaat adalah kekuasaan memberi imbalan, kekuasaan berdasarkan posisi, kekuasaan berdasarkan keahlian, kekuasaan terhadap informasi, kekuasaan terhadap sumber daya, kekuasaan berdasarkan peluang, dan kekuasaan berdasarkan koneksi.⁹

Apa yang kita lakukan dalam mempengaruhi orang lain berdasarkan azas pertukaran manfaat yaitu: (i) membuat kesepakatan, (ii) tawar-menawar, (iii) berdebat, (iv) mengadakan pertukaran,



Gambar 1. Hubungan antara Komunikasi, Taktik Mempengaruhi dan Pemenangan Kepentingan (Diadaptasi dari Degeling¹²)

(v) konsensus, (vi) saling mengalah, (vii) memperebutkan, (viii) bertengkar, dan (ix) berkompromi. Apa yang kita peroleh dari cara mempengaruhi berdasarkan azas manfaat adalah pola interaksi yang bersifat fungsional dan wajar (tanpa rasa takut). Namun demikian, pola hubungan berdasarkan manfaat bersifat sementara dan bersyarat, artinya bila situasi berubah dan manfaat tidak didapatkan lagi maka kekuasaan akan menghilang (menguap).⁹

Cara ketiga untuk mempengaruhi orang lain adalah berdasarkan prinsip kehormatan. Prinsip-prinsip kekuasaan berdasarkan kehormatan diantaranya adalah persuasif, sabar, lembut, menerima, bermurah hati, mengasihi, mengajari, mendisiplinkan, bersikap konsisten dan hidup berintegritas. Hasil-hasil yang diperoleh dari kekuasaan berdasarkan prinsip kehormatan adalah kemitraan, sinergi, peningkatan kapasitas, pengendalian internal yang positif, penguasaan diri, perilaku etis, kesalingtergantungan, proaktivitas, kepercayaan, solusi menang-menang, kesepakatan kemitraan, dan pola hubungan jangka panjang yang memuaskan.⁹

Perhatikan ungkapan mutiara berikut: *"Kekuasaan bisa dipandang sebagai 'kekuasaan dengan' ketimbang 'kekuasaan atas', dan kekuasaan dapat digunakan untuk membangkitkan kompetensi dan kooperasi, bukannya dominansi serta pengendalian"* Anne L Barstow (Dikutip dari Lee⁹).

Etika Berpolitik dalam Organisasi

Pembahasan politik organisasi tidaklah lengkap tanpa berbicara tentang etika berpolitik dalam organisasi. Pertimbangan etis haruslah merupakan suatu kriteria pengontrol dalam perilaku politik untuk mempengaruhi pihak lain. Etik adalah standar moral apakah suatu perilaku baik atau buruk menurut norma masyarakat.¹⁴ Perilaku politik yang etis adalah perilaku yang bermanfaat untuk individu dan organisasi, sedangkan perilaku politik yang tidak etis adalah perilaku yang bermanfaat untuk individu tetapi melukai organisasi.¹⁴

Setidaknya terdapat tiga kriteria untuk menilai apakah cara kita bertindak etis atau tidak etis yaitu prinsip utilitarianisme, hak dan keadilan. Prinsip utilitarianisme mengajarkan bahwa keputusan yang kita ambil haruslah 'memberikan manfaat terbesar untuk jumlah orang terbesar'. Pandangan demikian menekankan pada kinerja kelompok (kinerja organisasi). Dengan kata lain, pengambilan keputusan adalah dalam rangka efisiensi dan produktivitas organisasi, bukan untuk mengambil keuntungan sepihak. Prinsip 'hak' menekankan

bahwa setiap individu mempunyai kebebasan untuk mengemukakan pendapat dan berbicara, sebagaimana diatur dalam Piagam Hak Asasi Manusia. Prinsip 'keadilan' mengisyaratkan individu untuk memberlakukan dan menegakkan aturan-aturan secara adil dan tidak berat sebelah sehingga terdapat distribusi manfaat dan biaya yang pantas.¹⁵

Tampak bahwa ketiga kriteria penilaian etis dan tidak etis tersebut bersifat bersaing (*trade-off*), satu kriteria dapat saling melemahkan atau meniadakan kriteria lainnya. Misalnya, dalam rangka peningkatan efisiensi dan produktivitas organisasi, perusahaan memecat 10% karyawan yang kurang produktif. Dalam pandangan utilitarianisme, keputusan ini bermanfaat untuk jumlah terbanyak, namun boleh jadi mengabaikan hak-hak individu (hak mendapatkan pekerjaan dan penghidupan) dan rasa keadilan (adanya perlakuan diskriminatif yaitu adanya pemecatan sebagian kecil karyawan). Dalam melakukan tindakan politik, siapapun aktornya (bisa manajer atau staf) haruslah berpedoman pada tiga kriteria etis tadi.

Di samping ketiga kriteria tersebut, ada *the golden rule* dari perilaku politik, yaitu "Perlakukan orang lain sebagaimana kamu menginginkan orang lain memperlakukanmu" (*Do unto others as you want them to do unto you*) atau "Jangan lakukan sesuatu pada orang lain yang mana kamu tidak menginginkan orang lain melakukan hal itu kepadamu" (*Don't do anything to anyone that you wouldn't want them to do to you*).

Sebagai saringan dapat juga dipakai empat langkah pertanyaan berikut: (i) apakah perilaku itu merupakan kebenaran?, (ii) apakah perilaku itu adil untuk semua pihak terkait?, (iii) apakah perilaku itu akan membangun komitmen dan pertemanan yang lebih baik?, dan (iv) apakah perilaku itu bermanfaat untuk semua pihak terkait? Apabila jawaban dari keempat pertanyaan saringan tersebut, dalam batas-batas tertentu memenuhi syarat, maka dapat dikatakan perilaku tersebut adalah etis.¹⁴

Perilaku politik dalam "kelompok cara mempengaruhi dengan menebar rasa takut", misalnya menusuk dari belakang, mengintimidasi, mengkambinghitamkan, mengganggu, mengancam, menakut-nakuti, meremehkan, menyepelkan, menyalahkan, melemahkan, mengaburkan, memperdayai, menipu, merayu, menghambat, mengalihkan, membuat sedih, membuat kecil hati, menghalangi, menyiasati dan merampas hak adalah perilaku politik yang kurang atau tidak etis. Siapapun orangnya akan "sakit hati" bila ditusuk dari belakang, dikambinghitamkan, disepelkan, diremehkan, diperdayai dan tindakan sejenisnya.

Perilaku politik dalam "kelompok cara mempengaruhi dengan azas manfaat" dan "kelompok cara mempengaruhi dengan kehormatan" merupakan perilaku politik yang etis dan dapat diterima semua pihak. Hasil perilaku politik berdasarkan azas manfaat adalah komitmen dan konsensus, sehingga perilaku politik demikian (meski bersifat situasional) adalah etis dan dapat diterima semua pihak. Selanjutnya, perilaku politik berdasarkan azas kehormatan menduduki tataran tertinggi bila dilihat dari tingkat 'keetisan'-nya. Perilaku politik berdasarkan azas kehormatan mampu menanamkan ideologi dan cara hidup kepada pihak lain. Perilaku politik berdasarkan azas kehormatan banyak ditunjukkan oleh para pemimpin besar dunia. Tokoh Mahatma Gandhi, misalnya, mampu mempengaruhi lawan dan kawan karena prinsip hidup yang dipegangnya yaitu kesederhanaan dan kejujuran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Untuk menjadi manajer yang efektif, keterampilan manajemen instrumental saja tidaklah cukup, namun harus dibarengi dengan kemampuan politik yang adekuat. Di dalam setiap kehidupan organisasi baik organisasi formal maupun informal selalu terdapat fenomena politik yang melibatkan kepentingan, kekuasaan dan pengaruh. Dalam proses mempengaruhi guna mengejar kepentingannya, setiap aktor akan saling memainkan sumber kekuasaannya untuk mempengaruhi aktor lainnya, sehingga apa yang terjadi tak ubahnya seperti permainan. Apapun taktik yang dipakai oleh aktor dalam rangka mempengaruhi aktor lain untuk mengejar kepentingannya selayaknya harus tetap dalam kerangka etika berorganisasi dengan tetap memegang *the golden rule* yaitu "perlakukan orang lain sebagaimana kamu menginginkan orang lain memperlakukanmu" atau "jangan lakukan sesuatu pada orang lain yang mana kamu tidak menginginkan orang lain melakukan hal itu kepadamu".

KEPUSTAKAAN

1. Strauss, A. et al. The Hospital and Its Negotiated Order, in Friedson, Eliot, The Hospital in Modern Society, Free Press J/Glencoe, New York, 1963:147-69.
2. Dahl, R., Analisis Politik Modern (Terjemahan), Bumi Aksara, Jakarta, 1994.
3. Morgan, G. Images of Organization, Sage Publications, London, 1996.
4. Bolman, L.G & Deal, T.E. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership, Jossey-Bash Publishers, San Francisco, 1991.
5. Drory. Perceived Political Climate and Job Attitudes. Organizational Studies, 1993;14(1):59-71.
6. Miles, R.H. Organizational Politics, Macro Organizational Behavior, Goodyear Publishing Co, Santa Monica, 1980:151-85.
7. Weber, M. The Theory of Social and Economic Organization, from Henderson, A.M. and Parsons, T., Glencoe Press, New York, 1947.
8. Blau, P.M. Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York, 1965.
9. Lee, B. The Power Principle (Terjemahan), Binarupa Aksara, Jakarta, 2002.
10. Hawkin, K & Miller. The Essentials of Power, Influence, and Persuasion, Harvard Business School Press, Boston, 2006.
11. Yukl, G. A. Leadership in Organizations, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1994.
12. Degeling, P. Management of Organization, University of New South Wales, Sydney, 1997.
13. Mc Bride, N. Politics, Power and Influence, 2004, diakses dari <http://www.nicholsonmcbride.com/news/index.php>.
14. Irwin. Power, Politics and Ethics, The McGraw Hill Companies, New York, 2002.
15. Robbins, S. Organizational Behavior (Terjemahan), PT Indeks, Jakarta, 2006.